

JUNI 2005 NUMMER 2

change

De passie
van
de professional



Sioo

COVER:

Goede dienstverlening is geen kunstje. Goede dienstverlening is 100% passie, inzet.

Professionals in de dienstverlening zijn ware acrobaten.

Het wordt ze echter niet makkelijk gemaakt.

Verstikkende regelgeving door de overheid. Negatieve berichten die maar al te gemakkelijk de krant halen.

Daarom belicht Change² de passie van de professional.

Colofon

Uitgave

Sioo
Interuniversitair centrum
voor organisatie- en
veranderkunde

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht
tel. 030-291 30 00
fax 030-291 30 13
e-mail: sioo@sioo.nl
www.sioo.nl

Redactie

drs. Chrétien Felser en
Saskia J.M. Cortlever-Keus

Met medewerking van:

mr. Elisabeth van den Hoogen

Fotografie

August Swietkowiak
Anoek Steketeer

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Drukkerij Budde Elinkwijk
Grafische producties, Utrecht

inhoud

3 Werken vanuit passie

Jaap Boonstra, rector van Sioo

4 Passie voor betere dienstverlening

Een gesprek met prof. dr. Pauline L. Meurs,
lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

10 Ondeugende medewerkers en strategische kopjes koffie

ECM deelnemers over het WRR rapport
'Bewijzen van goede dienstverlening'

15 Werken is leren & leren is werken

Terugblik op het ING / Sioo maatwerktraject

17 Column

Over professionaliseren en personal branding

Deelnemers doen verslag van hun ervaringen met hun Sioo traject

En verder...

9 Sioo publicaties

9 Sioo staf werkt mee aan ...

19 Agenda en agenda nader beschouwd

Werken vanuit passie



Vaak ben ik geraakt door de inzet van huisartsen, onderwijzers, jeugdzorgwerkers, metaalbewerkers, gemeentesecretarissen, loodgieters, buurtwerkers, politiemensen, verpleegkundigen en al die anderen

die vakbekwaam en met passie hun beroep uitoefenen. De energie van deze professionals is ongekend. Ondanks negatieve verhalen in de media en verstikkende regelgeving blijven zij hun werk doen en leveren ze betekenisvolle bijdragen aan onze samenleving.

Professionals hebben een betekenisvol vak geleerd en ontlene daaraan een groot deel van hun identiteit. Velen zijn daar terecht trots op, ook al is het vaak gekrenkt trots. Dagelijks zie ik voorbeelden van de bijdragen van professionals aan goed onderwijs, zorgzame zorg en een leefbare woon- en werkomgeving. Docenten krijgen energie als kinderen hun eigen toekomst zien en daaraan willen werken. Huisartsen kunnen dagen vooruit als een patiënt weer levenskracht heeft gevonden. Jeugdwerkers zijn voldaan als ze een veilige thuishaven voor kwetsbare kinderen hebben gerealiseerd. Ik ben trots op mijn loodgieter als hij zonder hak- en breekwerk een nieuwe leiding heeft aangelegd en een overstroming heeft weten te voorkomen. De buurtwerker die rust heeft teruggebracht in de Diamantbuurt heeft een betekenisvolle prestatie geleverd.

In deze Change zet Sioo de passie van de professional in de schijnwerpers uit waardering voor het werk dat wordt geleverd. We doen dat door aandacht besteden



prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

aan een recent rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid dat 'bewijzen geeft van goede dienstverlening'. In dit rapport is te lezen hoe professionals zich op de been houden vanuit betrokkenheid met de publieke zaak en hoe ze vanuit hun passie ruimte zoeken in het woud van regelgeving en controlezucht. De nadruk op controle en afrekenen leidt veelal tot verspilling en een verstikkende stapeling van toezicht. Daar staat de professional tegenover die, soms tegen de stroom in, werkt aan goede dienstverlening in gezondheidzorg, kinderopvang, jeugdzorg, volkshuisvesting, arbeidsvoorziening en onderwijs.

In welke mate erkennen en waarderen leidinggevend, politici, beleidsmakers en organisatieadviseurs het werk van professionals? Waarderen we hun inzet? Vertrouwen we hun oordeelsvermogen? Geloven we in hun vakbekwaamheid en hun continue wil om het werk beter te doen? Kiezen we in beleids- en veranderingsprocessen voor dialoog met professionals, omdat hun kennis essentieel is voor een goed resultaat?

Ik ben er van overtuigd dat in Nederland veel mogelijk is als we ruimte geven aan initiatief van professionals en vertrouwen in hun passie om van betekenis te zijn. U ook?



Pauline Meurs: De komende jaren moet 'onaangepastheid' het adagium zijn

Passie voor betere dienstverlening

Een gesprek met prof. dr. Pauline Meurs door drs. Chrétien Felser, programmamanager

In iedere uitgave van Change zal een portret geschilderd worden van iemand die zijn of haar sporen heeft verdiend rond veranderingen. Deze keer is dat Pauline Meurs, twee dagen in de week bijzonder hoogleraar Management en Organisatie in de Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit en drie dagen in de week lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)

Prof. dr. Pauline L. Meurs is lid van de

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Vanuit haar werkkamer aan de statige Haagse

**Vijverberg kijkt zij uit over de Hofvijver, de
regeringsgebouwen en het Torentje.**

Maar als zij begint te praten over het advies dat

zij schreef aan de regering over de toestand van de

maatschappelijke dienstverlening in Nederland is

daar geen woord Haagsch bij: "Het is twaalf uur

geweest. Het roer moet om."

Pauline Meurs is één van de zeven leden van de WRR. De Raad adviseert de regering gevraagd of ongevraagd over maatschappelijke vraagstukken vanuit een langetermijnperspectief. Onder haar voorzitterschap verschijnt op 1 december 2004 het advies 'Bewijzen van goede dienstverlening'. Het is een omvangrijk rapport dat beschrijft hoe de kwaliteit van de maatschappelijke dienstverlening in een vijftal sectoren: onderwijs, gezondheidszorg, welzijn, volkshuisvesting en arbeidsvoorziening lijdt onder de controlezucht van de overheid. Professionals, bestuurders, cliënten en overheid werken niet goed samen. Dienstverlening en dienstverleners komen in de knel. Wantrouwen overheerst de onderlinge verhoudingen. De overheid stuurt met controle en afrekenen. Het advies van de WRR is om meer ruimte te bieden aan de instellingen en de professionals om kwaliteit en vernieuwing te tonen en zich daarover te verantwoorden.

Het eerste dat opvalt bij lezing van het advies is het taalgebruik. Geen genuanceerde of voorzichtige formuleringen, maar stevige uitspraken. In de maatschappelijke

dienstverlening is sprake van 'verspilling en vernietiging van kennis, dictatuur van de middelmaat, verstikkende stapeling van toezicht en controle en perverse effecten'. In de samenvatting wordt de toon gezet met woorden als: 'afrekenen, veronachtzamen, achterdochtige bejegening, traineren, ritualisering en ernstig disfunctioneren'.

Het advies heeft veel van een aanklacht.

Is dit een bewuste keuze?, vraag ik Pauline Meurs.

"Grappig dat je dat er uit haalt. De vraag is natuurlijk: waarom begin je aan een advies? Je kunt natuurlijk heel hoogdravend praten over maatschappelijke vraagstukken, maar voor mij geldt vooral dat ik wil adviseren over iets dat mij na aan het hart ligt. Anders kan je er geen goed verhaal over schrijven. Mijn werk buiten de Raad ligt in de gezondheidszorg en ik ben ook verbonden aan een universiteit. Ik heb dus twee werkvelden waar ik in de praktijk zie hoe het verkeerd loopt. Daarover wil ik aan de bel trekken. Ik heb met de andere opstellers van het advies van te voren afgesproken dat we het recht toe rechtaan zouden doen. Niet wollig, anders krijg je de boodschap niet over het voetlicht. Zowel de overheid als de instellingen moeten zich realiseren dat het twaalf uur geweest is en dat het roer om moet. Dus hebben we bewust voor dit taalgebruik gekozen.

Anders dan bij andere adviesraden schrijven wij bij de WRR onze adviezen zelf. Dus mijn eigen pen zit hier in belangrijke mate in. Het aantrekkelijke is dat je zelf heel erg je stempel kunt drukken op een advies. Er gaat veel bloed, zweet en tranen zitten in het boetseren van de zinnen.

Ik kom op veel plaatsen en zie dat er heel veel goede dingen gebeuren in de maatschappelijke dienstverlening. Ik erger me er ongelofelijk aan dat die nooit zichtbaar worden. Ook dat heb ik tot uiting willen brengen. De Tweede Kamer en de media praten altijd alleen maar



over de incidenten, over de dingen die fout gaan. Terwijl als je maar even de moeite neemt om in gesprek te gaan met een leraar in het VMBO of een buurtbeheerder van een woningbouwcoöperatie je merkt wat een rijkdom we hebben aan goede initiatieven en betrokken professionals. Maar die professionals dreigen te bezwijken aan de negatieve publiciteit en de terreur van het afrekenen en controle op prestaties. Het ‘in control’ zijn en het beheersen is zo’n dominant paradigma geworden in de dienstverlening, terwijl het een illusie is.

Mijn passie is als professional dit werk te kunnen doen, maar ook het blootleggen van de passie van de professionals die werken in deze sectoren van dienstverlening.”

Komt die passie in de knel?

“Ja, absoluut! Bijvoorbeeld in de scholen. Dat zijn curriculum gedreven organisaties geworden. Leerlingen moeten worden klaargestoomd voor een examen. De ruimte voor creativiteit, voorbereiding en tijd om na te denken over hoe je de stof overbrengt is grotendeels weggesneden. Dat is niet alleen een kwestie van teveel regels. Ons advies is niet: terug naar vroeger want toen was het beter. De professional moet ook zijn professionele verantwoordelijkheid willen nemen en die anders organiseren. Dat is een tweezijdig proces. Het gaat niet alleen om het bewaken van de professionele autonomie. Dat zie je soms als reactie bij professoren op de universiteit. Die geven het op en doen hun ding. Ze doen de deur van hun lokaal dicht en leveren op hun eigen terrein goed werk. Bij medisch specialisten zie je hetzelfde. Alles wat vervelend is, exporteren ze naar het management. Die zijn altijd de schuldigen. ‘Management bashing’ is erg in de mode. Wij hebben in het WRR-advies geprobeerd niet in die groef te stappen en te zeggen: “Ach, die zielige professional”. Zij moeten hun opdracht breder zien dan hun eigen vakgebied. Professionals, bestuurders, cliënten en politici hebben een wederzijdse afhankelijkheid. Verbetering en vernieuwing moeten aansluiten op alle vier de posities.”

Het werkklimaat van professionals in de maatschappelijke dienstverlening wordt volgens Pauline Meurs gekenmerkt door wantrouwen.

“Dat is enorm toegenomen. Een van de oorzaken daarvan is wat wij de ‘boedelscheiding’ hebben genoemd. Daarmee bedoel ik dat van alles uit elkaar wordt getrokken: beleid en uitvoering, doelen en middelen, overheid en markt, kaderstelling en mandatering. Daar zit een

idee achter van controle op output en afrekenen. Als je daar aan wilt tornen, zijn er mensen die tegenwerpen: We zijn nog maar net begonnen met het sturen op output en het afrekenen van instellingen op prestaties. En nu zeg je al dat het misschien wel de verkeerde weg is. Maatschappelijke dienstverlening is voor veel mensen ook een soort black box. Er gaat veel geld in om zonder dat duidelijk is wat dat oplevert. We weten weinig over de relaties tussen dat wat er in gaat en dat wat er uit komt.

Ik vind sturen op prestaties niet per definitie foute boel, maar wel als er alleen maar wordt afgerekend op meetbare prestaties. Dat geeft een verkeerd effect. In de gezondheidszorg zitten we nu al op meer dan 84 prestatie-indicatoren. Dat gaat echt niet werken. Dan bevorder je de middelmaat. Iedereen gaat zich richten op het halen van de gemiddelde norm. Je doet iets niet op basis van je professioneel oordeel, maar om te voldoen aan een of andere informatievraag van een ander. Als professionaal ben je niet langer eigenaar van

een probleem of eigenaar van een oplossing. Die wordt door anderen bedacht en opgelegd.

In de zorg zie je bijvoorbeeld een enorme toename van registratietaken. Oorspronkelijk heeft dat een goede functie gehad. Voor het leveren van goede kwaliteit is het belangrijk dat je opschrijft wat je doet. De aanleiding en de grond zijn goed. Maar het schiet door als registratie een doel in zich zelf is geworden. Dat zie je duidelijk in de jeugdzorg. In Nederland hebben we een onderscheid tussen gezondheidszorg en jeugdzorg (justitie). Die overgang gaat gepaard met enorm veel regels. Natuurlijk moet je zorgvuldig zijn als je een kind weghaalt bij zijn ouders. Maar vroegtijdige interventie is belangrijk. Het steeds verder verfijnen en afbakenen van taakgebieden met bijbehorende bevoegdheden verhindert vaak veel te lang iedere actie. Hulpverleners worden steeds meer aangesproken en afgerekend op datgene wat ze hebben opgeschreven en niet op datgene wat ze hebben gedaan. Dus dan ga je als professional indekken.”

Wat gebeurt er als het over twaalfen is?

“De maatschappelijke dienstverlening kan steeds moeilijker mensen motiveren om er te werken. In tijden van slechte conjunctuur vind je nog mensen voor de zorg, het onderwijs en het welzijn. In tijden van hoogconjunctuur kiezen ze voor iets anders. Het aanzien van de beroepen is aan het dalen, terwijl de noodzaak om mensen te trekken groter is dan ooit.

Ook economisch is er grote noodzaak om te investeren in de kwaliteit van de dienstverlening om die effectiever en efficiënter te laten zijn. We kunnen ons niet veroorloven er nog meer geld naar toe te brengen. Dat kan alleen met de professionals en bestuurders die probleemeigenaar willen zijn.

Het vertrouwen van burgers in de overheid wordt heel sterk afgemeten aan onderwijs en zorg, ook al zijn het geen publieke diensten in de enge zin van het woord. Dat vertrouwen wordt gevoed door directe ervaringen met je kind op school of je ouders in het verpleeghuis. In die zin is de maatschappelijke dienstverlening een graadmeter voor hoe het in de samenleving gaat.

In Europees verband moeten we als Nederland niet alleen innoveren in wetenschap en techniek, maar ook in sociale verandering. Pieter Winsemius schreef net een rapport 'Vertrouwen in de buurt', over sociale innovatie in de wijk. Woningcorporaties en onderwijs moeten samenwerken om achterstanden en sociale ongelijkheid aan te pakken. Het voort laten bestaan van dit soort problemen kunnen wij ons niet veroorloven. We hebben iets heel kostbaars en als we niet opletten, raken we het gewoon kwijt."

Hoe bedoel je: het roer moet om?

"Termen uit het bedrijfsleven gaan ons niet helpen. Je kunt maatschappelijke dienstverlening niet besturen alsof het een bedrijf is. Liberalisering en marktwerking zijn kleine oplossingen voor een klein deel van de problemen die er spelen. Het is mijn overtuiging dat je in de dienstverlening veel moet investeren in het eerste niveau van leidinggeven. Daar zit een belangrijke knoop. Professionals moeten voldoende rugdekking krijgen om zich risicovol op te stellen en verder te gaan dan in directe zin van ze gevraagd wordt. Het management wordt nu vaak gezien als een hindernis. Iets waar je last van hebt. Terwijl ze moeten steunen, faciliteren en helpen. Het eerste niveau leidinggevendens krijgt dat niet voor elkaar. Ik heb het gevoel dat er meer eisen worden gesteld dan vroeger. De complexiteit van wat er van professionals gevraagd wordt is zoveel groter. Het eerste niveau leidinggevendens moet daar de condities voor scheppen. In de zorg wordt er gezegd dat er meer handen aan het bed moeten komen en minder management. Ik vind dat nog maar de vraag. Er moet beter management komen. In de welzijnssector is het gebrek aan management er verantwoordelijk voor geweest dat zo ongeveer de hele

Ik vind sturen op prestaties niet per definitie foute boel, maar wel als er alleen maar wordt afgerekend op meetbare prestaties.

sector is weggevaagd, omdat er geen mensen zijn opgestaan die als ambassadeurs en boegbeelden de organisaties overeind konden houden en weer gezond konden maken."

Wat zie je veranderen sinds het rapport is verschenen?

"Ik had niet gedacht dat het zo veel aandacht zou krijgen. Op 1 december 2004 werd het rapport gepresenteerd. Die avond overleed prins Bernard. Maar voor de maatstaven van de WRR kregen we ongekend veel publiciteit. En dat duurt nog steeds voort. We hebben een gevoelige snaar geraakt. Wij hebben een gevoel van ongemak weten te verwoorden dat door veel meer mensen gevoeld wordt. Alleen hebben wij het opgeschreven en aan de regering gegeven."

Hoe blij is de regering met dit rapport?

Wie krijg je in beweging?

"Als je de reactie van Balkenende hoort, dan wil hij alles uitvoeren of hij doet het al. Het grote risico is dat wij worden doodgeknuffeld. Iedereen omarmt het advies, knuffelt het en gaat over tot de orde van de dag. Als je het namelijk gaat uitvoeren, wordt het een pijnlijk proces. Dan moet je bereid zijn een aantal heilige huisjes te laten sneuvelen. Het betekent bijvoorbeeld dat regering en departementen anders moeten gaan werken. Nu willen zij de hoofdlijnen en de kaders aangeven, decentrale uitvoering laten plaatsvinden en op output sturen. Wij zeggen: 'U moet zich er juist op een verstandige manier mee gaan bemoeien en zich ermee verbonden voelen'. Ze waren net zo blij dat ze zich konden terugtrekken in hun torens.

Ik heb de kabinetsreactie net binnen. Heel positief allemaal, maar eerlijk gezegd vind ik dat minder belangrijk. De verandering gaat niet van de departementen komen.

Formeel is ons advies aan de regering gericht, maar daarlangs heen richten wij ons tot de professionals en de instellingen. Die zijn aan zet. Wantrouwen kan je alleen aanpakken door te laten zien dat je het vertrouwen waard bent. Dat kan alleen als je in de verpleeghuizen, in de scholen laat zien dat je goed aan het werk bent. Eigenlijk spreken we met dit advies de instellingsbestuurders en de professionals aan. De paradox is dat die mensen dit soort rapporten niet lezen. Wij hebben als WRR nog veel werk te doen om het te vertalen en te verspreiden."





Wie zijn de dragers straks? Wie kan de regie voeren?

“Ik probeer vooral mensen die met goede dingen bezig zijn te stimuleren daar meer van te laten zien.

Bij de woningcoöperaties is het bijvoorbeeld de brancheorganisatie die de

handschoen oppakt.

Die wil het idee van

maatschappelijk on-

dernemen verder uitwerken. Een aantal coöperaties wil daarin voorop lopen. Zij willen zich onderscheiden en zich laten kennen. Niet alleen in het bouwen en beheren, maar ook in het verbeteren van de directe leefomgeving en daar ook de hoeken van het speelveld opzoeken. Die proberen de gemeenten mee te krijgen en benaderen het ministerie als ze tegen de regels aanlopen. Het is nooit een groep in zijn totaliteit die de drager is. Daar geloof ik helemaal niet meer in. Ik geloof in mensen die elkaar vinden op een idee. Kleine eilandjes van initiatieven op veel plaatsen tegelijk.

In de gezondheidszorg bijvoorbeeld is een aantal instellingen bezig een eigen keurmerk te maken. Dat vind ik mooie initiatieven. Je probeert een aantal partijen te vinden. Niet uit politiek-strategische overwegingen omdat je dan misschien sterker staat ten opzichte van de zorgverzekeraar, maar omdat je je wilt onderscheiden. Als dat wat meer zou gebeuren, dan komt er wel beweging. Je moet enorm blijven opboksen tegen de cynici en de ja-maar zeggars. Dat speelt ontzettend sterk bij dit verhaal.

De discussie over het functioneren van de verpleeghuizen is op een heel onterechte manier in de krant gekomen. Tegelijkertijd kan een crisis soms ook de aanleiding zijn voor een goed verpleeghuis om te zeggen: “Dit pikken we zo niet. Kijk eens hoe goed wij bezig zijn!”

Crisis kan de urgentie ook aanwakkeren.

In de gezondheidszorg zit een belangrijke motor voor verandering bij de dokter en de verpleegkundige. Als je

**Ik geloof in mensen die elkaar vinden op een idee.
Kleine eilandjes van initiatieven op veel plaatsen tegelijk.**

de vakinhoudelijke drijfveer maar even ondersteunt en kanaliseert, dan gaat het lopen. Een belangrijk aspect op de lange termijn is de socialisatieprocessen van de medisch professionals een kwartslag te draaien. Hoe lok je ze uit hun tent om meer te leren denken in professio-

nele verantwoordelijkheid dan in scheidslijnen tussen professies?

Het is soms zo moeilijk

uit je eigen vakinhoudelijke professionele koker te stappen. Ik weet nog hoe moeilijk ik dat zelf vond. Toen ik bij Sioo de beroepsopleiding voor organisatieadviseurs volgde, vond ik het maar niks dat allerlei stromingen en denkbeelden naast elkaar gezet werden. Pas op het moment dat je resultaat ziet van het werken met mensen met andere invalshoeken, lukt het om uit je eigen koker te stappen.”

En jouw eigen passie?

“Op een gegeven moment moet ik het onderwerp weer loslaten. Maar tot die tijd lever ik mijn bijdrage waar ik maar kan. Daarbij helpt de reputatie van de WRR. Daardoor kom ik op zo veel plekken waar ik anders nooit zou komen. In mijn eigen werkveld creëer ik netwerkjes door managers uit de zorg en beleidsmensen van het ministerie bij elkaar te brengen.

Soms laat ik een radicaal geluid horen. Voor een congres met zorgdirecteuren vorig jaar moest ik spreken over ‘de professionaliteit van de bestuurder’. In plaats daarvan heb ik een manifest gemaakt met als titel ‘Lof der onaangepastheid’. Het is een pleidooi voor ‘wild besturen’. De komende jaren moet ‘onaangepastheid’ het adagium zijn: het ter discussie stellen van het normale, het zoeken naar de grenzen van het mogelijke, een radicale keuze voor een eigen koers. Ik heb die bestuurders op gebiedende toon voorgelaten: ‘Ga de straat op, maak het verschil, sta ten dienste van professionals en organiseer je eigen tegenmacht’. Het is een stijlfiguur, maar ook net iets meer dan dat.”

ONTVANGEN | NIET MEER ONTVANGEN

Met Change willen wij deelnemers, docenten en overige relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen en leren.

Ontvangt u Change nog niet automatisch en wilt u Change wel ontvangen, dan kunt u dat op het antwoordformulier aangeven (u kunt zich ook aanmelden via de website: www.sioo.nl).

Als u niet langer geïnteresseerd bent in deze informatie, dan kunt u dat kenbaar maken op bijgevoegd antwoordformulier. Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.

■ Handbook Dynamics of organizational change and learning

Prof. dr. Jaap J. Boonstra (ed.), Wiley,
ISBN: 0-471-87737-9. Kostprijs voor het Sioo netwerk
€ 94,50 (excl. verzend-kosten). Bestellen via het
antwoordformulier of per mail: sioo@sioo.nl.

■ Professionals opleiden; *Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden*

Dr. G.A.C. Smid (ISBN: 90 5261 379 6). Nog uitsluitend
verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95 (excl. verzendkosten).
Bestellen via het antwoordformulier of per mail:
sioo@sioo.nl.

■ Trajectmanagement; *beschouwingen over beleidsdynamiek en organisatieverandering; een liber amicorum voor Roel in 't Veld.*

Peter van der Knaap, Arno Korsten, Katrien Termeer,
Mark van Twist (red.). Lemma, ISBN 905931-333.
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 32.

■ Interim-management; *samenspel in verandering; over de succes- en faalfactoren bij interim-managementtrajecten*

Dr. Eelco J.Th. Van Hout, dr. Gerhard A.C. Smid
en dr. Yvonne D. Burger. Lemma, ISBN: 90 5931 242 2.
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 44,50.

■ Facetten van Sioo; *een bundel artikelen van Sioo programma-management en docenten over organiseren, veranderen, vernieuwen en leren.*

Dr. Yvonne D. Burger, prof. dr. Roeland J. in 't Veld,
Saskia J.M. Cortlever-Keus (red.)
Lemma, 2003, ISBN 90 5931 160 4. Nog uitsluitend
verkrijgbaar bij Sioo, € 27,50 (excl. verzendkosten).
Bestellen via het antwoordformulier of per mail
sioo@sioo.nl.

■ Beweging in veranderende organisaties; *Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen.*

Dr. Kilian M. Bennebroek Gravenhorst, Kluwer serie
Professioneel adviseren, ISBN 90 1409307 1.
Kostprijs voor het Sioo netwerk € 20 (excl. verzend-
kosten). Bestellen via het antwoordformulier of per
mail: sioo@sioo.nl

■ Coachen met Collega's; *praktijkboek individuele consultatie*

Voor professionals die hun collega's in individuele
gesprekken op weg willen helpen en willen zorgen
dat zij beter zorgen voor zichzelf. Dr. Yvonne D. Burger
en dr. Erik de Haan. Van Gorcum, 2004,
ISBN: 90 232 3996 2.
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 23,50

Sioo staf werkt mee aan ...

- Knooppunt innovatie.nl; een online portal voor iedereen die zich bezighoudt met innovatie organiseren: www.knooppuntinnovatie.nl
- Het tijdschrift M&O
- Workshop Leiderschap, voor Brandweercommandanten, op 8 september 2005
- Nationaal Foodcongres op 22 september 2005
- Collegecyclus Veranderkunde, Elsevier, op 28 september 2005
- Congres Vereniging Gemeentesecretarissen op 16 september 2005
- Trust in innovation; track 4 van de EIASM workshop over Vertrouwen, Amsterdam 26 t/m 28 oktober 2005
- Master of Public Administration, bijdrage aan de masteropleiding van de NSOB in oktober en november
- Cultuurverandering in de bouw, bijdrage aan een congres van de Regieraad Bouw
- HRM and the changing HR-function; workshop VII van de Conference 'The value of HRM?! Optimising the architecture of HRM', Universiteit Twente, 4 en 5 november 2005
- Veranderen op eigen kracht, lezing voor de Belastingdienst op 10 november 2005

Ondeugende medewerkers



Bewijzen van goede

dienstverlening bestaan

wel degelijk.

En zo moeilijk lijkt het niet.

Breng ongewone

gezelschappen bijeen om

patronen vol wantrouwen

te doorbreken, maak dat je

werknemers ondeugend zijn

en bestand tegen regelzucht

en leg maatschappelijke

verantwoording af.

Dit is de reactie van oud-deelnemers van Executive Change Management (ECM) op het WRR-rapport 'Bewijzen van goede dienstverlening'. De WRR gebruikt stevige woorden om de dienstverlening van de overheid onder vuur te nemen. Een beetje te stevig, vinden Ien van Doormalen, Hans Minnaard en Regina Riemersma. "De schrijvers proberen natuurlijk iets in beweging te krijgen en dat kan misschien alleen door te shockeren", zegt Hans Minnaard. "Maar als je alleen afgaat op die termen krijg je een eenzijdig beeld", vult Ien van Doormalen aan. "Alsof er een toezichhoudende overheid is die doelbewust kiest voor een controlesysteem op basis van achterdocht. Er is natuurlijk wel meer aan de hand." Termen als 'dictatuur' en 'perverse effecten' zouden de drie dus niet zo snel in de mond nemen. Maar prikkelend is het wel en voorbeelden uit het dagelijks leven en uit de eigen professionele omgeving zijn er genoeg. Perverse of tegennatuurlijke effecten van de toenemende controlezucht van de overheid en de neiging om professionals meer af te rekenen op prestaties? "Kijk naar de politie", zegt Hans Minnaard. "Agenten moeten per jaar een minimum aantal bekeuringen uitschrijven. Het beleid is dus niet gericht op preventie, de politie

en strategische kopjes koffie

Drie-gesprek Ien van Doormalen, Hans Minnaard en Regina Riemersma door Elisabeth van den Hoogen

Een gesprek van Ien van Doormalen MCM, programmamanager bij de Lerende Regio Arnhem (een samenwerkingsverband binnen het beroepsonderwijs); ing. Hans Minnaard MCM, maintenance manager bij Stork Maintenance Management en Regina Riemersma MCM, lid van de Raad van Bestuur bij de thuiszorgorganisatie Het Friese Land. Alle drie hebben ze het mastertraject ECM gevolgd.

is er nu eigenlijk bij gebaat dat je te hard rijdt.” Ien van Doormalen ziet hetzelfde in het onderwijs, waar scholen worden afgerekend op het aantal diploma's. “Sommige VMBO-scholen spannen zich flink in om jongeren op school te houden. Dat is soms een gigantische prestatie. Een deel daarvan haalt uiteindelijk geen diploma maar stroomt wel goed begeleid door naar het MBO. De school wordt dan toch afgerekend op ongekwalificeerde uitstroom.” Ook initiatieven om leerlingen beter te begeleiden bij hun schoolkeuze, zodat voortijdig schooluitval voorkomen wordt, lijken te worden afgestraft, zegt Ien van Doormalen: “Ik ken een school die het keuzeprocess voor de leerlingen heeft verbeterd. Sommige leerlingen hebben daardoor een opleiding gekozen die beter bij ze past, op een andere school. Toch krijgt de eerste school een negatieve beoordeling, want daar zijn leerlingen voortijdig afgehaakt.”

Toetsen aan de praktijk

Regina Riemersma: “Wat is eigenlijk het doel van ons schoolsysteem? Welke maatstaven hebben we in Neder-

land? Willen we goed opgeleide jongeren die een toekomst kunnen opbouwen? Hoe meet je dat dan? Misschien zou je voortaan aan de leerlingen zelf moeten vragen om eens een cijfer over het onderwijs te geven.” Ook Hans Minnaard heeft ervaren dat beleidsmakers veel regels verzinnen die niet getoetst zijn aan de dagelijkse praktijk. Hij is voorzitter van een schoolbestuur geweest en moest het personeel op 1/10e fte berekenen en inzetten. “Dat kan helemaal niet. Een groot verschil met het bedrijfsleven. Daar heb je enkele doelstellingen, zoals winstgevendheid, en daarmee kun je op alle lagere niveaus medewerkers speelruimte geven. Bij maatschappelijke dienstverlening lijkt dat allemaal te zijn uitgeschakeld. Je moet je vooral aan de regeltjes houden.” Door de regelzucht ziet Hans Minnaard professionals ook daadwerkelijk afhaken. Neem de kraamverzorgster die wil stoppen, omdat het aantal uren voor een klant tot een minimum beperkt is. “Het werk is niet leuk meer. Je moet zo snel mogelijk je kunstje doen, afrekenen en wegwezen, ook al is er nog heel veel te doen bij die klant.”

Groot, groter, grootst

Niet alleen de regelzucht, ook de schaalvergroting bij maatschappelijke instellingen eist zijn tol, volgens Ien van Doormalen: “In een grote scholengemeenschap hoor ik docenten klagen over de toegenomen overhead, ze zien steeds meer managers en stafdiensten. Feitelijk is dat de afgelopen jaren helemaal niet toegenomen, maar zij ervaren dat wel zo. Ze hebben gewoon het overzicht niet meer.” Hans Minnaard: “Ook in de industrie raken mensen door schaalvergroting hun identiteit kwijt. De werksystemen zijn te groot gemaakt.”

Regina Riemersma heeft met de Raad van Bestuur een opvallende stap gezet. “Het Friese Land is gestopt met verdere fusies. Wij hebben het intern best zwaar gehad, door steeds groter te worden. Collega-instellingen gaan vanwege bezuinigingen nog steeds grote fusies aan, maar wij doen het niet meer. In kleinere groepen heb je meer betrokkenheid en een grotere sociale verbondenheid.”

Hans Minnaard: “Ook wij zijn snel gegroeid, in drie jaar

Het lef om patronen te doorbreken en de wil om het samen aan te pakken

tijd van 30 naar 120 medewerkers. Je merkt dat de onderlinge verbondenheid daardoor afneemt.” En dat is niet het enige. “We zijn nu bezig een kennismanagementsysteem op te zetten, waarmee de kennis van medewerkers wordt beschreven en overgedragen aan de collega’s. Maar dat is bijna niet te doen, met zo’n grote groep.”

Hans Minnaard is tijdens zijn Sioo leergangen geïnteresseerd geraakt in het thema ‘gemeenschapsvorming’. Hij experimenteert er nu mee in zijn professionele omgeving. “Sinds kort werk ik met een team van maximaal vijftien medewerkers. Iedereen kent elkaar en dat zorgt voor een goed samenspel. De kennis wordt beter gedeeld, dat gebeurt gewoon tijdens het dagelijks werk, zonder dat daar allerlei structuren voor nodig zijn.”

Regels

De WRR schrijft over ‘de verspilling en vernietiging van kennis’. Regina Riemersma herkent die kritiek. In de zorg moet beter samengewerkt worden, dan leer je beter van elkaar, zo hoort ze vaak. “Maar het ministerie zelf is letterlijk in hokjes ingedeeld, de beleidsambtenaren spreken elkaar daardoor veel te weinig. Bovendien zijn *cure* en *care* daar strikt gescheiden afdelingen, dat vinden ze nog logisch ook.” Ook verzint het ministerie als oplossing voor een probleem vooral veel nieuwe regels, zegt ze. “Terwijl niet wordt geëvalueerd of dat ook geholpen heeft.” Niet dat Regina Riemersma en haar medewerkers zich altijd veel aantrekken van nieuwe regels. “Mijn professionals hebben soms een ondeugende houding en ik kan dat wel waarderen.” Een proef waarbij de cliënt per keer moet tekenen voor de ontvangen zorg, is dan ook mislukt. “De professionals hebben gewoon geweigerd. Als iemand terminaal op bed ligt, kun je toch niet met een formuliertje aan komen zetten?”

Hans Minnaard: “Als ik geen tijd heb om de interne regels na te leven, dan is dat even zo. Ik heb dan ruimte nodig om een goede prestatie te leveren bij de klant.” In zijn bedrijf wordt ondeugendheid zelfs openlijk gestimuleerd. “Wij vragen van onze medewerkers om niet slaafs de regels te volgen, maar om ze per situatie te interpreteren. Dat zou in de maatschappelijke dienstverlening ook beter kunnen. Vraag eens aan een onderwijzer of hij proactief is geweest, of juist reactief alle regels heeft gevolgd.”

Wantrouwen

Ien van Doormalen: “Al die regelzucht heeft te maken met wantrouwen, maar met wantrouwen dragen we niet bij aan een betere dienstverlening. In het onderwijs zie ik helaas een herhalend patroon van wantrouwen dat doorwerkt in alle lagen. Je ziet het bij de toezichthouder, de bestuurder, de manager, de opleidingscoördinator en de docent. De kans dat de relatie tussen docent en leerling er uiteindelijk ook een van wantrouwen is, is groot en dat vind ik het meest kwalijk.” De WRR geeft adviezen voor een beter systeem van toezicht. Ien van Doormalen: “Prima, maar het wordt onderschat wat het vraagt om op kleinere schaal, bijvoorbeeld in regionale gemeenschappen, dat systeem van wantrouwen en achterdocht te doorbreken. Het kost veel inspanning om bijvoorbeeld schoolleiders van een VMBO en een MBO elkaar eerlijk kritiek te laten geven.”

Patronen doorbreken

Er zijn voorbeelden waar het goed gaat. Waar instellingen zich niet laten verlammen door achterdocht en een verstikkende regelzucht. De goede voorbeelden hebben volgens Ien van Doormalen vooral te maken met het lef om patronen te doorbreken. Ze heeft daarvoor bij Sioo een praktisch instrument geleerd: het bij elkaar brengen van ongewone gezelschappen. Zo moest een school die werkt met vluchtelingen bij een krimpen van 400 naar 80 leerlingen noodgedwongen het onderwijs vernieuwen en meer op maat gesneden trajecten bieden. Dat zou niet kunnen zonder betrokkenheid van partners buiten de school. Ien van Doormalen adviseerde de school om allerlei partners in de regio - jeugdzorg, vluchtelingenwerk, kunstenaars en ook de leerlingen - uit te nodigen voor een expertmeeting. “Breng ze samen en kijk wat er gebeurt. Dat heeft uiteindelijk heldere afspraken over de kwaliteit opgeleverd, maar vooral ook de wil om het samen aan te pakken.”

Ook Regina Riemersma heeft bij Sioo geleerd ongebaande paden uit te proberen. Toen ze vorig jaar twintig procent moest korten, is ze bewust op zoek gegaan naar partners buiten de zorg. “Met een kabelbedrijf hebben we een heel nieuw product ontwikkeld: virtuele zorg. We kunnen zo tonnen per jaar besparen. Thuiszorg Het Friese Land is nu genomineerd voor de nationale breedbandprijs.”

De WRR mag dan vinden dat de overheid moet investeren in experimenten en innovatieve praktijken, Regina



Waarom zou een verzorger niet aan acquisitie mogen doen

Riemersma vindt de eigen verantwoordelijkheid van professionals net zo belangrijk. “Het is aan mij en mijn collega’s om innovatieve dingen uit te denken. En het is aan ons om ervoor te zorgen dat onze vernieuwingen aansluiten bij de burger.” Ze houdt er ook niet van om afhankelijk te zijn van de overheid. “Je moet vaak direct handelen als iets niet goed gaat. Als je dan moet wachten op de overheid, duurt dat veel te lang. En je moet in zo’n crisis vooral de goede mensen opzoeken. In een bureaucratisch land als Nederland is dat dé manier om de lol er in te houden.”

Marktwerking

Hans Minnaard vindt dat de Rijksoverheid een keuze moet maken. De definitie van het begrip ‘klant’ is in het bedrijfsleven een heel andere dan in de maatschappelijke dienstverlening, merkt hij. “In het bedrijfsleven wordt de kwaliteit door de klant bepaald. De klant wil betalen voor een dienst als hij tevreden is. Maar voor zorg en onderwijs, bijvoorbeeld, betaalt een klant niet direct. En hij kan vaak ook niet kiezen uit meer dienstverleners. Ik denk dat de overheid duidelijk moet kiezen voor marktwerking. Waarom zou een verzorger niet aan acquisitie mogen doen en bij een klant vragen of de buurvrouw misschien ook thuiszorg nodig heeft?” “Die dingen willen we dus juist niet,” zegt Regina Riemersma. Zij vindt ‘marktwerking in de zorg’ een verontrustend toekomstbeeld. Nu al zijn er in haar regio elf zorgaanbieders. “Dat is zomaar ingevoerd, zonder begeleiding. Daardoor wordt er nu ordinair aan klantjepik gedaan. Is daar de zorg voor bedoeld? Nee, marktwerking is geen antwoord, in ieder geval niet in de zorgsector,”

zegt Regina Riemersma. “Toch zou marktwerking meer speelruimte kunnen geven voor de professional”, denkt Hans Minnaard. “Als de verzorger tien minuten extra heeft om nog koffie te drinken, dan is dat voor de klant misschien minstens zo waardevol als een verschoond bed. En als hij daar een tientje meer voor wil betalen, is dat toch mooi opgelost? De beleidsmakers moeten dat mogelijk zien te maken.” De WRR vindt dat instellingen gericht maatschappelijke verantwoording moeten gaan afleggen. Regina Riemersma voelt daar veel voor. “Ik heb het dan niet alleen over geld. Je moet ook inzicht geven in de doelen van je instelling en de wijze waarop het werk georganiseerd is.

Hoe gaan we om met kwaliteit? Met de uren bij de klanten? We hebben toch een maatschappelijke taak? Als je dat uit wilt stralen, moet je alle boeken openen.”

Nieuwe patronen van vertrouwen

Hans Minnaard kan zich goed vinden in de conclusie van de WRR dat kennisuitwisseling tussen beleid en praktijk gestimuleerd moet worden. “De scheiding tussen die twee is echt veel te groot.” Ook ziet hij brood in de aanmoediging van de WRR om een ‘samenhangend, sober en selectief toezicht te ontwerpen’. “Zo’n helder systeem is natuurlijk al lang nodig. Er zijn adviesbureaus nodig om nieuwe besturingsstructuren te ontwerpen. Voor een marktpartij is dat een ideale aanbeveling.” Regina Riemersma: “Tijdens mijn Sioo tijd had Luc Hoebeke, een van de docenten, interessante opvattingen over besturingsmodellen. Die waren volgens hem meestal onzinnig. Hij vond dat je vooral eerst het vertrekpunt moet formuleren. Je moet eerst kijken welke basiswaarden je deelt en dan waar je naartoe wilt. Hebben wij dat in Nederland ooit met elkaar gedaan?” Organiseer kritische volgers en actieve tegenkrachten, zo luidt een ander advies van de WRR en dat zou direct van Ien van Doormalen kunnen komen. “Ik denk dan vooral aan meervoudig kijken. En dat heeft weer te maken met het bij elkaar brengen van ongewone gezelschappen, waar heel verschillende perspectieven ingebracht worden. Zo kun je nieuwe patronen van vertrouwen opbouwen. Maar die moet je dus niet alleen beginnen op het niveau van overheid en toezichtorganen. Het gaat vooral ook om de interactie tussen docent en leerling. Dat kost veel tijd en inzet en de overheid zou daarin moeten investeren.” Tegenkrachten en kritische opvolgers worden ook bij Regina Riemersma warm onthaald, op een kopje koffie. Tijdens het eerste seminar van het mastertraject ECM hoorde ze Jaap Boonstra spreken over ‘het strategische kopje koffie’. “Een meesterlijk idee en ik gebruik het nog steeds. Als je mensen ontmoet met wie je het totaal niet eens bent, kan het juist waardevol zijn er een kop koffie mee te drinken. Ik kan het overal toepassen, met medewerkers, met beleidsambtenaren, in de politiek. Het is simpel en effectief.”

Mijn professionals hebben soms een ondeugende houding en ik kan dat wel waarderen





Rob Hendriks, Mieke Keijzer, (managers Organisatie, Change en Consultancy binnen HR-onderdelen van ING Nederland) en Martien Bouwmans (landelijk verantwoordelijk voor OC en C) over het maatwerktraject dat Sioo bij ING verzorgde.



Werken is leren & leren is werken

In gesprek: Mieke Keijzer, Rob Hendriks en Martien Bouwmans door Elisabeth van den Hoogen

ING Nederland heeft het eerste maatwerktraject bij Sioo achter de rug.

Twintig HR- en Organisatie & Change consultants volgden in 2003/2004 de leergang.

“Ze zijn deskundiger geworden en stellen nu heel andere vragen,” zegt Mieke Keijzer. Samen met Rob Hendriks leidt ze het project Professionalisering OC en C voor 150 consultants. De twee waren nauw betrokken bij de totstandkoming van het Sioo maatwerktraject. Martien Bouwmans hield als formele opdrachtgever een overkoepelend oogje in het zeil. De drie managers blikken terug.

Lenen doe je bij de bank. En dat is precies wat de drie ING-managers Organisatie, Change en Consultancy deden, toen zij zochten naar een professionaliserings-traject. “Het idee om met Sioo in contact te treden hebben we van een concurrerende bank,” zegt Mieke Keijzer, “die hadden een maatwerktraject met Sioo gedaan en dat klonk goed.”

De vraag achter de vraag

Tijdens het kennismakingsgesprek bij Sioo was het meteen raak. Mieke Keijzer: “Indrukwekkend. We stoeiden zelf nog over de invulling van de nieuwe consultant-functie, maar Jaap Boonstra begreep tijdens het gesprek al snel wat het eindstation moest zijn.”

Rob Hendriks: “Hij drong meteen door tot de kern, tot de dilemma’s. Hij wist direct modules in te vullen en ook het theoretisch kader te schetsen. Hij zei dat wij de consultants wilden leren verder te kijken dan het onmiddellijk waarneembare, leren de vraag achter de vraag te achterhalen. En dat was inderdaad precies wat we bedoelden.”

Het idee om Sioo te benaderen, werd trouwens niet alleen bij de concurrent afgekeken. Martien Bouwmans: “Sommige consultants hadden al een individueel traject bij Sioo gevolgd, doorgaans tot volle tevredenheid.”

Begin 2003 vond binnen de HR-organisatie van ING Nederland een belangrijke reorganisatie plaats. Er

kwam een nieuwe strategische richting en een andere structuur. In totaal 150 HR en Organisatie en Change consultants moesten anders en uniformer gaan werken. Rob Hendriks: “Maar nieuwe functieomschrijvingen en competentiebeschrijvingen garanderen niet dat mensen echt anders gaan werken.”

Vandaar werd het project Professionalisering OC en C gestart. Martien Bouwmans: “Waarbij we ons eerst hebben afgevraagd: welke vaardigheden moet de consultant-nieuwe-stijl hebben, welke aangepaste kennis daarvoor nodig is en welke opleidingen daarbij passen?” Het Sioo maatwerktraject vormde het leeuwendeel van het professionaliseringsprogramma. Martien Bouwmans: “Daarnaast hebben we kennisworkshops georganiseerd. De consultants presenteerden voor hun collega’s hun projectaanpak en de instrumenten die ze daarbij hanteerden.” Ook is op het intranet een ‘toolkit’ opgezet met alle instrumenten en modellen die de consultants gebruiken.

Drie peilers

Het Sioo maatwerktraject bij ING is geboren uit nauw overleg tussen Sioo en de ING OC en C-managers. Het rustte op drie peilers. De eerste peiler bevatte zes seminars. De deelnemers gingen daarvoor steeds een paar dagen de hei op, waar verschillende gastdocenten langskwamen. Rob Hendriks: “Daarbij ging het om het contact met de interne klant. Hoe maak je contact? Hoe profileer je je bij een klant? Hoe stel je de diagnose? En als je een beeld hebt van de situatie, hoe kun je dan een keuze maken tussen de verschillende veranderstrategieën, welke past het best bij de situatie? En als het niet naar wens verloopt, hoe pleeg je dan een interventie? En natuurlijk de vraag hoe je uiteindelijk een contract sluit.”

In het veldtraject (peiler twee) werd het geleerde in praktijk gebracht. Rob Hendriks: “Omdat het Sioo traject veel tijd vraagt van de deelnemers, kozen we ervoor

**Samenwerking is
vanzelfsprekender geworden**

de opdrachten te laten uitvoeren tijdens het werk en de nieuw verworven inzichten te laten toepassen tijdens de contacten met de echte opdrachtgever.”

Dan het thematraject (peiler drie) rond vijf strategische ING-issues. Martien Bouwmans: “Dus dan heb je het over internationalisering, operational excellence, leadership, synergie en interne versus externe consultancy. Bij dat laatste thema gaat het over de vraag wanneer het beter is een externe partij in te huren en wanneer je het met je eigen mensen kunt uitvoeren.”

De deelnemers bestudeerden ook andere bedrijven. Martien Bouwmans: “Hoe gaat Shell om met internationalisering, hoe doet Unilever dat en hoe doen andere banken dat? En hoe kunnen wij daar ons voordeel mee doen?” De extra opbrengst van dit traject waren volgens Rob Hendriks de onderlinge contacten. “Het lijkt vanzelfsprekend dat mensen in een HR-functie elkaar weten te vinden. Maar we zijn zo’n groot bedrijf, met zeker na de reorganisatie grote, zelfstandig opererende divisies die weinig met elkaar te maken hebben.

Ze zijn deskundiger geworden en stellen nu heel andere vragen

Daardoor ontstaan er ook veel verschillende manieren van werken. In het thematraject hebben we consultants uit verschillende divisies bij elkaar gezet. Bijvoorbeeld mensen uit de wholesale-divisie en uit de Operations en IT-omgeving. Heel leerzaam en er zijn nu netwerken ontstaan tussen de divisies, de samenwerking is vanzelfsprekender geworden.”

Bewuster en deskundiger

Ook Mieke Keijzer ziet duidelijke resultaten van het traject. “De deelnemers zijn bewuster gaan werken. Vroeger probeerden ze uit puur enthousiasme direct de klantvraag te beantwoorden, nu maken ze samen met de klant pas op de plaats om te kijken wat er achter de klantvraag zit.”

Bovendien merkt ze dat de deelnemers deskundiger zijn geworden. “Niet alleen in de omgang met de klant, maar ook bij interne organisatieveranderingen. Daarover krijg ik van de deelnemers andere vragen dan van de consultants die het traject niet hebben gevolgd.”

“De deelnemers hebben hun toolkit flink uitgebreid,” beaamt Martien Bouwmans, “en ze hebben hun eigen grenzen verkend. Zo heeft iemand geleerd om interventies die niet in zijn aard liggen, toch toe te passen. Hij heeft dat in een veilige omgeving kunnen oefenen. Nu hij het toepast, krijgt hij positieve reacties van klanten.

Dat is prachtig.” Meer mooie voorbeelden? De consultant die zijn theatertalenten strikt gescheiden hield van zijn professionele omgang met de klant, kreeg de aansporing die twee werelden te integreren. “Dat heeft tot succes geleid bij het uitvoeren van een lastige opdracht,” zegt Martien Bouwmans. Een andere consultant heeft zijn moeizame contact met een opdrachtgever weten te verbeteren door de ontmoetingen voortaan te beginnen met sociale uitwisselingen. Dan nog het voorbeeld van de consultant als facilitator (begeleider van groepsprocessen). Martien Bouwmans: “Deze deelnemer was al heel professioneel, maar tijdens het traject is hij gevoed met nieuwe inzichten. Daardoor is hij nog sterker geworden en heeft hij in een spannend directieoverleg een zeer geslaagde rol kunnen spelen.”

Voor de hele organisatie

“We zijn het traject gestart voor een bepaalde doelgroep, maar het heeft een olievlekwerking in de hele organisatie,” zegt Rob Hendriks. “Een belangrijk kenmerk in het Sioo programma is de voortdurende combinatie van theorie en praktijk. Je oefent de nieuwe inzichten en komt weer terug om de resultaten te bespreken. Bij ING heet dat ‘werken is leren en leren is werken’. Dat thema is nu teruggekomen in andere programma’s binnen ING.”

Rob Hendriks stelt dat professionalisering altijd een hot issue blijft. “De organisatie staat nu eenmaal niet stil. Je moet steeds kritisch blijven kijken of het leertraject nog aansluit bij de snel veranderende professionele omgeving van ING.”

Mieke Keijzer: “Vanaf het begin hebben we regelmatig overleg gehad met Sioo en steeds besproken hoe we verder gaan, of er nieuwe thema’s waren, wat we behandeld wilden hebben en hoe we dat zouden gaan toetsen. Natuurlijk kwamen we praktische problemen tegen, zoals de logistiek die nog niet vlekkeloos was. Maar dat hoort bij de ervaring van de eerste keer.”

De twintig deelnemers gaven het maatwerktraject gemiddeld het rapportcijfer 7,8. Ook het ING-team dat samen met Sioo het traject heeft ingevuld, is dik tevreden. Martien Bouwmans: “Bijzonder positief vind ik dat deelnemers het traject hebben aangegrepen om de vakthema’s eens te bespreken met bestuurders die hoog in de organisatie zitten. Ze voelen zich veel vrijer om die stappen te nemen. Dat vind ik een groot pluspunt.” Mieke Keijzer: “En we zijn in ieder geval zo enthousiast over het eerste traject dat we een tweede zijn gestart.”

Over professionaliseren en personal branding

Frank J. van Doorn (Human Resource Opportunities, Breda)

en Gerard .W. Hensels (Pink Roccade, Zoetermeer), deelnemers aan ACM 1

**In de brochure van de ACM staat: 'Advanced im-
pliceert ook het overschrijden van de grenzen van
het vakdomein'. Terugkijkend naar ons leertraject
vragen wij ons af of we grenzen hebben overschre-
den. Het overschrijden van grenzen gaat in de regel
hand in hand met het trappen tegen heilige huisjes.
Hebben wij dit gedaan? Nauwelijks, denken wij.
Onze indruk van de organisatiekunde anno nu is een
wereld waarin veel mag en weinig te gek is onder
het motto dat mensen in organisaties vooral verfrist
en geïnspireerd dienen te worden. Heilige huisjes
zijn moeilijk te vinden, wat we wel zien zijn veel
modieuze ideeën en populaire stromingen.**

Modetrends zijn vooral te vinden in de sfeer van aanpak en oplossingen, terwijl de feitelijke vragen waar organisaties en organisatieadviseurs al decennia mee worstelen vooralsnog dezelfde blijven: loslaten of regiseren, centraal of decentraal, 'top down' of 'bottom up', sturen op resultaat of ontwikkeling? Dit zijn nog steeds de voornaamste dilemma's bij organisatie-inrichting en verbetertrajecten. Wij zien in de modetrends dan ook meer een zoektocht binnen een professie waarin grote diversiteit, verdeeldheid wellicht, bestaat. Dit laatste werd tijdens de collectieve eindmanifestatie van ACM op 21 februari jl. nog een keer helder geïllustreerd in één van de daar gehouden workshops. Het betrof een 'live' adviescasus waarin een bankdirecteur zijn organisatieprobleem op tafel legde aan een aantal adviseurs. Het publiek, waarin een veertigtal beroepsgeenoten en geïnteresseerden aanwezig waren, mocht interveniëren in het adviesproces. Met de totaal aanwezige expertise kwam er geen eenduidig advies op tafel. Integendeel:

naarmate er meer vakgenoten hun inbreng gaven, werden er meer en meer verschillende, soms tegenstrijdige, analyses en adviezen ingebracht en nam vooral de verwarring toe.

Wij vermoeden dat de enorme pluriformiteit van adviseurs en advieswerk vooral te wijten is aan het gebrek aan klinkende, aansprekende, resultaten in ons vakgebied. Standaardisatie en uniformisering doen hun intrede bij bewezen succes. Een goed voorbeeld van dit laatste is de geneeskunde waarin door de beoefenaars diagnose- en behandelprotocollen zijn opgesteld. Deze protocollen openen de weg naar verdere optimalisatie maar ook naar het transparant maken van kwaliteit en prijs van de geleverde diensten. In de wereld van organisatieadvies ontbreekt het voorlopig nog aan duidelijke standaarden. We concluderen dat het verschil vooral lijkt te worden gemaakt door de signatuur van de adviseur in kwestie die de organisatie binnenhaalt. In dat laatste ligt nu precies de kracht van ACM: adviseurs die deze leergang hebben doorlopen zijn zich in elk geval bewust van hun eigen methodologie. We hebben vakdomeinen en theorieën onderzocht en ermee geëxperimenteerd. Door te experimenteren in de eigen praktijk met aansprekende concepten uit de theorie en door te theoretiseren rondom het eigen handelen, ontstaat een solide doorsteek waarmee theorieën, concepten en praktijk op een hechte manier met elkaar in verbinding

Advanced Change Methodologies (ACM) is een masterprogramma bestemd voor 'onafhankelijke' adviseurs die het veranderen van organiseren als hun professie beschouwen. Deelnemers werken aan het expliciteren en verder verrijken van een eigen methodologie. Uitgaande van hun eigen vragen en fascinaties ondernemen ze een onderzoekstocht langs actuele ontwikkelingen in het gemeenschappelijke professionele discours, uiteenlopende doorleefde methoden en 'vakvreemde' perspectieven.



zijn gebracht. Dit heeft de eigen methodologie geëxpliciteerd en verrijkt. Het geeft je als professional een zelfverzekerd gevoel en geeft de buitenwereld zicht op de beroepswaarden die de adviseur erop na houdt en de aanpak die deze voorstaat. Daarmee vergroot het je herkenbaarheid naar een (potentiële) opdrachtgever.

Met het expliciteren van de eigen methodologie is echter nog niets is gezegd over de effectiviteit en kwaliteit van het werk van de adviseur. Aan deze kwaliteitsaspecten draagt ACM in directe zin niet bij. Op een indirecte wijze wel: kritisch onderzoek van eigen handelen en het verruimen van het blikveld opent de weg naar verdere professionalisering. Daarin ligt ook winst voor de klant. Wat nog ontbreekt is het afleggen van (maatschappelijke) verantwoording over de bereikte resultaten in de eigen adviespraktijk. De Ooa (Orde van organisatiekundigen en -adviseurs) kan en moet hierin volgens ons een belangrijke rol vervullen. De Orde biedt haar leden al een aantal professionaliseringsinstrumenten. Eén van deze instrumenten is de 'Klanten Opdracht Evaluatie'. Gebruik hiervan kan een belangrijke bijdrage leveren aan de eigen ontwikkeling van de adviseur maar zou ook kunnen worden ingezet voor toetsing van kwaliteit en onderlinge vergelijking. Dit laatste is een stap verder en hiervoor is lef nodig, alhoewel hier feitelijk niets vreemds aan is: ook gezondheids- en onderwijsinstel-

Blijvend reflecteren op eigen handelen is onontbeerlijk

lingen gaan nu, weliswaar onder lichte dwang, over tot toetsing en het transparant maken van de eigen kwaliteit en bijbehorende kosten van de geleverde diensten. In dit licht moet ook het ACM-programma eerder als een begin dan einde worden gezien. ACM stimuleert en ondersteunt in grote mate de 'personal branding' van de adviseur en maakt het noodzakelijk dat de adviseur zich als professional manifesteert naar de buitenwereld, en vooral ook naar de eigen beroepsgroep. Het blijvend reflecteren op eigen handelen is onontbeerlijk. Blijven werken aan de eigen professionalisering is een must in een vakgebied waarin nog veel te verbeteren valt. Zo bekeken heeft de waarde van de mastertitel een beperkte houdbaarheid. Het is daarom niet verwonderlijk dat meerdere 'ACM masters' individueel dan wel met elkaar al nieuwe wegen voor ontwikkeling hebben verkend en/of zijn ingeslagen. Een mooie oogst van anderhalf jaar: de nadrukkelijke bevestiging van het eigen potentieel en de grenzeloosheid van de eigen ontwikkeling!

Dit was de laatste bijdrage van deze auteurs aan Change in het kader van de ACM-1. Op het moment van publicatie van dit artikel is ACM-1 afgesloten. Vrijdag 22 april ontvingen Gerard Hensels en Frank van Doorn uit handen van de rector van Sioo, Jaap Boonstra, het ACM-diploma met de bijbehorende titel 'Master of Change Management'.

Agenda

DE AGENDA

NADER

BESCHOUWD

2005

n.o.t.k.	Start Bouw je eigen game*
22 augustus	Start leer-/werktraject Organisatiecultuur*
5 september	Start BO-Kerntraject-82
9 september	Start masterclass
	Succes en falen bij Interim trajecten*
13 september	Start BO-module Persoonlijk Optreden
15 september	Welkom bij Sioo avond*
19 september	Bijeenkomst Sioo's onderzoeksplatform*
21 september	Start Sturen van Veranderingen in Organisaties, SVO-55
	Start BO-module Werken met Groepen
28 september	Bijeenkomst KCICT*
30 september	Bijeenkomst V.O.C.*
6 oktober	Start BO-module Adviseren is strategisch opereren
10 oktober	Start BO-module Omgaan met conflicten in organisaties
13 oktober	Start BO-module Coaching
31 oktober	Start BO-module Organisatieverandering
1 november	Start Interim Management & Organisatieverandering, IM&O-7*
7 november	Start BO-module Inzicht in bedrijfskunde
8 november	Workshop: 'Werkconferenties: Ontwerpen en leiden'
17 november	Ernst Hijmanslezing*
21 november	Start BO-Kerntraject-83
	Bijeenkomst Sioo's onderzoeksplatform*
23 november	Start Executive Change Management, ECM-6
30 november	Welkom bij Sioo avond*
Najaar	Symlog, groep 2
	Start Arbeids- & Organiseerkunde, A&O-14
	Start derde reeks Leven Organisatie Filosofie

2006

27 januari	Bijeenkomst V.O.C.*
maart	Start Werkatelier Alliantie management, WA-6
25 april	Start Advanced Change Methodologies, ACM-3
juni	Start In de Wind, groep 4

* Over deze activiteiten vindt u meer informatie in de toelichting op de agenda.

Nota bene: De meest actuele informatie over data en deelnamekosten van de open programma's treft u aan op de Sioo website: www.sioo.nl

■ Bouw je eigen game, n.o.t.k.

Sioo is overtuigd van de kracht van simulatie en games als interventie-instrument en ontwikkelde een individueel begeleidingstraject voor adviseurs. U stapt in dit traject als u daadwerkelijk een simulatie voor uw klant wil ontwikkelen. De doorlooptijd bepaalt u in overleg met uw begeleider. Via een speciale webgroep kunt u meekijken met het traject van andere deelnemers.

>>> Zie voor meer informatie www.sioo.nl of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Leer-/werktraject Organisatiecultuur

Dit eenmalige, korte leer-/werktraject gaat over organisatiecultuur en over de verschillende manieren waarop u daarin inzicht kunt krijgen. Vertrekpunt van het traject is een grootschalig veranderingstraject bij een woningcoöperatie. De vraag van de directie over cultuurverandering vormde de aanleiding voor een traject bestaande uit een introductie van een dag, gevolgd door een werkbijeenkomst van vijf dagdelen.

>>> Zie voor meer informatie www.sioo.nl of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

>>>>

vervolg agenda

■ Masterclass Succes en falen bij Interim trajecten

In deze masterclass bespreken we, met ervaren interim-managers van BMC, de vraag hoe je in het ambacht van interim-management de kans op succes kunt vergroten door op een goede manier om te gaan met je beïnvloedingsmogelijkheden.

De masterclass wordt georganiseerd door Sioo en BMC Leusden.

>>> Meer informatie? Dr. Gerhard A.C. Smid, tel. 030-291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl

■ Welkom bij Sioo avonden

Ook in het najaar van 2005 organiseert Sioo Welkom bij Sioo avonden. We nodigen belangstellenden voor de open programma's uit om in informele setting te komen praten met oud-deelnemers, docenten en Sioo staf over de programma's waar hun belangstelling naar uit gaan. U bent welkom vanaf 16.30 uur. De avonden eindigen rond 19.00 uur.

>>> Meer informatie? mw. Jessica Haaijk, tel. 030-291 30 00, e-mail: sioo@sioo.nl

■ Sioo's onderzoeksplatform

Sinds een aantal jaren komt het Sioo onderzoeksplatform vier maal per jaar bijeen; tal van professionals die zelf werken aan (promotie)onderzoek en die er plezier in hebben om elkaar te ondersteunen. In een goede balans van halen en brengen bespreken we elkaars onderzoekswerk.

>>> Meer informatie? Dr. Gerhard A.C. Smid of prof. Jaap J. Boonstra, tel. 030-291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl / boonstra@sioo.nl

■ KCICT

De deelnemers aan het KCICT richten zich op de samenhang tussen ontwikkelingen in het ICT veld en organiseringsprocessen. Ze komen circa vier maal per jaar bijeen, gecoördineerd door Titus Mars.

In de eerstvolgende bijeenkomst zal Jan Schonk ingaan op de wrijving tussen de aannames in organiseringsconcepten en in het denken in en rond ICT.

>>> Meer informatie? Dr. Gerhard A.C. Smid, tel. 030-291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl

■ Veranderen van Organisatie Cultuur

V.O.C. staat voor Veranderen van Organisatie Cultuur. Het platform, waaraan ouddeelnemers en docenten van Sioo meedoen, is twee jaar geleden gestart naar aanleiding van de eerste Zuid-Afrika reis van ECM. De deelnemers komen drie keer per jaar bijeen bij Sioo: op de laatste vrijdag van januari, mei en september van 12.00 tot 14.00 uur. Het platform staat open voor iedereen die geïnteresseerd is in het thema en die op enigerlei wijze aan Sioo verbonden is.

>>> Meer informatie? Dr. Rob van Es, e-mail: Rob@vanSvision.nl

■ Interim Management & Organisatieverandering

Op 2 juni is de zesde leergang van Interim-management & Organisatieverandering door de deelnemersgroep in volle tevredenheid afgesloten. De zevende groep start op 1 november 2005. IM&O biedt u een verdiepingsslag op het gebied van veranderkunde en gelegenheid om met collega-interim-managers en inspirerende docenten te reflecteren op het vakgebied en uw handelen als interim-manager.

>>> Zie voor meer informatie www.sioo.nl of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Ernst Hijmanslezing

De Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs bereidt, samen met Sioo, een nieuwe Ernst Hijmanslezing voor. De lezing zal plaatsvinden op 17 november 2005. Het thema is op dit moment nog niet bekend, meer informatie volgt tijdig op de Sioo website: www.sioo.nl